

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE PROFESSORES DE UMA IES PÚBLICA NA BAHIA: ENTRE O DISCURSO PRIVADO E A REALIDADE PÚBLICA.

*Flávia Rodrigues Moreno<sup>1</sup>*

Universidade do Estado da Bahia

*Clarissa Almeida de Santana<sup>2</sup>*

Universidade do Estado da Bahia

**Resumo:** O presente estudo buscou compreender o comprometimento organizacional dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública em Salvador, Bahia. Para tanto, utilizou-se o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que corresponde a uma perspectiva do comprometimento a partir de três dimensões: afetiva, normativa e calculativa. No comprometimento afetivo, o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos da mesma, possui o desejo de manter-se membro da organização a fim de alcançar esses objetivos. Já o comprometimento normativo é um vínculo que o indivíduo estabelece com os objetivos e interesses da organização, a partir das pressões normativas assumidas por ele. Na terceira dimensão, a calculativa, o indivíduo só permanece na organização devido aos custos e benefícios envolvidos com a sua saída. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa e utilizou a técnica do questionário como principal meio de coleta dos dados. O questionário baseou-se no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), composto por perguntas fechadas em formato de escala do tipo *Likert*, além de perguntas relacionadas a dados funcionais e demográficos. A pesquisa contou com a participação de 16 dos 40 docentes do Colegiado de Administração da referida IES. Os dados oriundos dos questionários foram analisados de acordo com cada dimensão do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). Os resultados revelaram que a dimensão de comprometimento organizacional predominante entre seus respondentes foi a afetiva, embora no setor público não exista a dita lógica privada de preocupação com o servidor.

**Palavras-Chaves:** Comprometimento Organizacional. Docentes. Instituição de Ensino Superior.

### 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o comprometimento organizacional tem sido discutido no âmbito de diferentes organizações, sobressaindo-se, no entanto, as organizações privadas, aquelas que costumamos chamar de empresas. O discurso geral é o de que as empresas estão cada vez mais preocupadas com o seu colaborador, suas necessidades, desejos e satisfações, procurando meios para que este se comprometa com os objetivos da organização e continue trabalhando produtivamente. (SOUSA, 2010). O argumento para essa suposta preocupação é

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade do Estado da Bahia. E-mail: [flaviamoreno95@gmail.com](mailto:flaviamoreno95@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Atualmente, é professora assistente na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Brasil. Integra o grupo de pesquisa Acompanhamento e Avaliação de Políticas Públicas (AAPP). E-mail: [cas.uneb@gmail.com](mailto:cas.uneb@gmail.com)

o de que empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para a organização (RIBEIRO, 2008).

No entanto, a realidade vivida no Brasil, nos dias atuais, é de flexibilização das leis trabalhistas – especialmente a partir da aprovação da Lei 13.467 (Reforma Trabalhista) e da Lei 13.429 (Lei da Terceirização), ambas em 2017, e, sobretudo, do cenário atual de eminente aprovação de outras reformas, como a da previdência – que em nada se assemelha ao discurso utópico do setor privado de que tem sido uma tendência as organizações zelarem pelo bem-estar dos seus funcionários. Desse modo, aquilo que alguns teóricos discutem como sendo comprometimento organizacional, especialmente nas empresas, muitas vezes nada mais é do que a forma racional que os empregados têm de se adequar aos valores e normas da organização, associados ao medo que o cenário atual de perdas para os trabalhadores tem gerado. Assim, aquilo que é visto como comprometimento pode representar apenas medo de perder o trabalho.

De acordo com Ribeiro (2008), o comprometimento pode ser compreendido como um vínculo psicossocial, que se estabelece a partir de uma forte identificação do colaborador com os valores, os objetivos e a missão da organização. Mowday, Porter e Steers (1979) acrescentam que, além dessa identificação, o colaborador tem um forte desejo de dar o seu melhor em prol da organização e um forte desejo de permanecer nela.

Nos últimos anos, o comprometimento organizacional tem ganhado a atenção de vários pesquisadores que buscam encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo com a organização em que trabalha. Dentre os vários modelos criados, na década de 90 foi desenvolvido e validado por Allen e Meyer o modelo tridimensional do comprometimento organizacional, em que os autores caracterizaram o comprometimento a partir de três dimensões: afetiva, calculativa e normativa. (MEDEIROS, 1998).

Meyer e Allen definiram o comprometimento afetivo como o apego ou afeto que o indivíduo possui pela organização, já o comprometimento calculativo é definido como o comprometimento que está ligado aos custos associados a deixar a organização, enquanto o comprometimento normativo possui como característica o sentimento de obrigação em permanecer na organização. (CHAVES, 2011)

Apesar de inúmeras pesquisas desenvolvidas nos últimos anos no campo do comprometimento organizacional, ainda são poucas as que se destinam a entender o vínculo entre indivíduo e organização em instituições públicas, especialmente de professores em Instituições de Ensino Superior (IES). Diante deste cenário, o presente trabalho tem como objetivo compreender o comprometimento organizacional de professores de uma IES pública em Salvador, Bahia.

## **2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O MODELO TRIDIMENSIONAL**

Segundo Bastos (1993), os estudos sobre a motivação no trabalho foram o pontapé inicial para as pesquisas sobre o comportamento do trabalhador, resultando em investigações sobre satisfação e comprometimento no trabalho, que ficou conhecido como comprometimento organizacional. Contudo, segundo Bastos (1993), o estudo do comprometimento tem ultrapassado o de motivação e satisfação, pois teoricamente traz uma resposta mais sólida para questões relacionadas à rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

Para Bastos (apud MARQUES et al., 2014, p. 163), comprometimento organizacional significa “uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos do ambiente de trabalho.” Por outro lado, o comprometimento pode ser classificado em função do objeto para a qual está orientado: organização, função, ocupação, carreira, objetivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicato, família. (NASCIMENTO, LOPES E SALGUEIRO, 2008).

Já para Leite, o comprometimento organizacional pode ser entendido ainda como:

uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização, bem como em outros aspectos do seu mundo do trabalho. Constituído por componentes afetivo, cognitivo e de ação, caracteriza-se ainda por ser um vínculo mais profundo e duradouro, que se desenvolve lentamente, sofrendo menos o efeito de aspectos circunstanciais.” (LEITE, 2004, p. 33)

Mowday, Porter e Steers (1979) caracterizam o comprometimento organizacional em três fatores: “a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) um desejo de exercer considerável esforço em benefício da organização; e c) um forte desejo de se manter como membro da organização”. (MOWDAY, 1979, p.4)



Segundo Chaves (2011), em 1991, Meyer e Allen desenvolveram o modelo tridimensional do comprometimento. Após vários estudos, Meyer e Allen conceitualizaram três componentes: o comprometimento afetivo, no qual o indivíduo possui um apego ou afeto pela organização; o comprometimento calculativo, em que o indivíduo permanece na organização pelos custos associados a deixá-la; e o comprometimento normativo, que possui como característica o sentimento de obrigação em permanecer na organização. (CHAVES, 2011)

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (apud AQUINO, 2010) o comprometimento afetivo ocorre quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identificando-se com seus objetivos e metas, e quando procura se empenhar para a realização destes, considerando tais objetivos como seus e desejando permanecer trabalhando para a organização. Dessa forma, considera-se que foi estabelecida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização.

Já o enfoque normativo surgiu através da teoria organizacional desenvolvida pelo sociólogo Amitai Etzioni, que considerava a Psicologia Social na formação de atitudes de poder em relação ao comportamento humano. O enfoque normativo foi definido como sendo as pressões normativas que a organização estabelece e como são internalizadas nos objetivos e interesses dos colaboradores. Assim, o comprometimento normativo é visto como um vínculo que o empregado estabelece com os objetivos e interesses da organização, a partir das pressões normativas assumidas por ele. (LOPES, 2012). Segundo Medeiros (2003), essas pressões geralmente são provenientes da cultura da organização, que impõe sua ação e o seu comportamento aos trabalhadores. Já para Siqueira (2002), quando o funcionário reconhece as funções sociais da organização para a qual trabalha e lhe atribui o papel de credora, passa a posicionar-se como devedor, sentindo-se, de certa forma, obrigado a lhe retribuir os favores prestados. Esse é, portanto, o esquema mental de reciprocidade entre empregado e organização empregadora que influencia a afetividade no trabalho, pois gera no empregado um débito considerado moral em relação à organização. Esse posicionamento de devedor por parte do trabalhador é considerado pelos pesquisadores como comprometimento organizacional normativo, pois está contido em uma esfera cognitiva capaz de associar suas obrigações e deveres morais com as metas da organização.

O enfoque Calculativo ou Instrumental entende o comprometimento a partir de ações no sentido de manter e/ou ampliar o vínculo com a organização. Ele teve o seu início com os estudos do sociólogo americano Becker, na década de 1960. Becker (1960 apud FLAMARION, 2015) acreditava que o indivíduo permanecia na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída.

Assim, o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1990 apud MEDEIROS, 2003) engloba as três dimensões apresentadas anteriormente. Nesse sentido, os autores caracterizam os funcionários pelas seguintes dimensões:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados. (ALLEN E MEYER, 1990 apud, MEDEIROS, 2003, p. 5)

Para medir o comprometimento organizacional a partir do modelo tridimensional, Siqueira (1995) validou três escalas unidimensionais baseadas nos enfoques afetivo, calculativo e normativo: ECOA, ECOC e ECON. Segundo Siqueira (2008), a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) permite medir o compromisso de base afetiva, avaliando o nível de sentimentos positivos e negativos que um trabalhador nutre pela organização em que trabalha. A escala é composta por 18 sentimentos, sendo 15 positivos e 3 negativos, como mostra o quadro 1, que representam o vínculo afetivo entre o indivíduo e a organização em que trabalha. A avaliação dos sentimentos é feita por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos.

Quadro 1 – Variáveis da ECOA

<b>SENTIMENTOS POSITIVOS</b>	1. Confiante nela
	2. Empolgado com ela
	3. Fiel a ela
	4. Apegado a ela
	5. Orgulhoso dela
	6. Contente com ela
	7. Responsável por ela
	8. Dedicado a ela
	9. Entusiasmado com ela
	10. Preocupado com ela
	11. Encantado com ela
	12. Envolvido com ela
	13. Fascinado por ela

<b>SENTIMENTOS NEGATIVOS</b>	14. Interessado por ela
	15. Animado com ela
	16. Desgostoso com ela
	17. Distante dela
	18. Desiludido com ela

Fonte: Adaptado Siqueira (2008)

Já a Escala de Comprometimento Calculativo (ECOC), avalia os custos e as perdas que o funcionário teria se deixasse a organização, sendo dividida em quatro componentes: perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis da ECOC

<b>PERDAS SOCIAIS NO TRABALHO</b>	3. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje
	4. Eu teria dificuldade pra conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que eu tenho no meu cargo atual
	5. Eu demoraria a encontrar em outra organização pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho
	6. Eu perderia a liberdade que tenho pra realizar meu trabalho dentro desta organização
<b>PERDA DE INVESTIMENTOS FEITOS NA ORGANIZAÇÃO</b>	2. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei nesta organização
	7. Eu estaria desperdiçando todo tempo que me dediquei a esta organização
	8. Eu deixaria para trás tudo que já investi nesta organização
<b>PERDAS DE RETRIBUIÇÕES ORGANIZACIONAIS</b>	1. Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje
	11. Eu deixaria de receber vários benefícios que esta organização oferece aos seus empregados
	12. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com um pedido de demissão
<b>PERDAS PROFISSIONAIS</b>	9. Eu estaria prejudicando minha vida profissional
	10. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra organização
	13. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nesta organização
	14. Eu levaria muito tempo pra me acostumar a um novo trabalho
	15. Eu estaria jogando fora todo esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)

Por sua vez, a Escala de Comprometimento Normativo (ECON) busca verificar se o colaborador acredita possuir obrigações e deveres com a organização que trabalha. Para



avaliar esse tipo de comprometimento, foram desenvolvidas 7 frases, que representam as crenças dos colaboradores sobre as obrigações e deveres para com a organização, conforme quadro 3. A ECON também é avaliada pelos respondentes através de uma escala *Likert* de cinco pontos. (SIQUEIRA, 2008)

Quadro 3 – Variáveis da ECON

1. Continuar trabalhando nesta organização é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim
2. É minha obrigação continuar trabalhando nesta organização
3. Eu seria injusto com essa organização se eu pedisse demissão agora e fosse trabalhar em outro lugar
4. Neste momento, esta organização precisa dos meus serviços
5. Seria desonesto da minha parte trabalhar em outra organização agora
6. É minha gratidão por esta organização que me mantém ligado a ela
7. Esta organização já fez muito por mim no passado

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho possui uma abordagem quantitativa e utilizou a técnica de questionário para a coleta de dados.

Este estudo foi realizado entre os meses de outubro e novembro de 2018, com docentes do Colegiado de Administração de uma IES pública da Bahia, que conta com 40 professores. O questionário foi disponibilizado em uma plataforma digital, além de ser enviado por e-mail para todos os professores. Dos 40 questionários enviados, 16 foram respondidos, sendo um excluído por estar incompleto.

O questionário utilizado foi dividido em duas partes, uma solicitando informações funcionais e demográficas dos docentes e a outra sobre o comprometimento organizacional. Em relação ao perfil dos professores do Colegiado de Administração da IES, foram pesquisadas as variáveis sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de docência, tempo de atuação na instituição, tipo de vínculo e regime de trabalho. Já em relação ao comprometimento organizacional, este foi analisado a partir das escalas ECOA, ECOC e ECON, a partir de escalas do tipo *Likert* de cinco pontos.

Para apuração dos resultados da ECOA, somou-se os valores assinalados em cada um dos itens apresentados no questionário, e dividiu-se o total de cada item por 18, que

corresponde ao total de itens da escala. Os valores assinalados pelos respondentes para os três itens negativos foram invertidos, antes de se proceder ao cômputo dos escores médios, conforme a seguinte indicação: 1 foi invertido para 5; 2 foi invertido para 4; 3 foi mantido 3. (SIQUEIRA, 2008)

Para interpretação das médias obtidas, foi considerado que valores entre 1 e 2 revelam que o trabalhador possui um frágil compromisso afetivo com a organização; 3 e 3,9 pode revelar incerteza do trabalhador quanto ao seu vínculo afetivo para com a empresa; e escores entre 4 e 5 pode sinalizar que o empregado se sente afetivamente comprometido. (SIQUEIRA, 2008)

A Escala do Comprometimento Calculativo possui quatro componentes, e, para a sua análise, somou-se os valores indicados pelo respondente para cada afirmação apresentada, para, em seguida, dividir-se esse valor pelo número de itens do componente. Para o componente perdas sociais no trabalho somaram-se os valores assinalados para os itens 3, 4, 5 e 6 e o somatório foi dividido por 4; para perdas de investimentos feitos na organização foi somado os valores assinalados para os itens 2, 7 e 8 e o somatório foi dividido por 3; para perdas de retribuições organizacionais somou-se os valores assinalados para os itens 1, 11 e 12 e o somatório foi dividido por 3; para perdas profissionais foi somado os valores assinalados para os itens 9, 10, 13, 14 e 15 e o somatório foi dividido por 5. As médias obtidas devem estar entre 1 e 5. (SIQUEIRA, 2008)

A interpretação da ECOC foi feita a partir da análise de cada um dos quatro componentes, sendo considerada a média de cada um. Escores médios obtidos entre 1 e 2 significa que o colaborador não acredita que terias perdas se deixasse a organização; escores de 3 a 3,9 sinaliza a incerteza do colaborador se teria perda ao deixar a organização; e médias entre 4 e 5 sinaliza que o trabalhador tende a acreditar que ao deixar a organização onde trabalha perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. (SIQUEIRA, 2008)

Por fim, para análise da ECON, a média foi obtida pela soma dos valores assinalados pelos respondentes para cada um dos sete itens. Após somados, os valores foram divididos pelo total de itens da escala, que foram sete. (SIQUEIRA, 2008). Para interpretação da média, foi considerado que médias entre 1 e 2 mostra que o trabalhador não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização; médias entre 3 e 3,9 revela que o



trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização onde trabalha; incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso normativo para com a organização. (SIQUEIRA, 2008).

#### **4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES COM A IES ESTUDADA**

A pesquisa buscou investigar informações acerca do perfil dos docentes do Colegiado de Administração e do seu comprometimento com a IES estudada. Em relação ao perfil dos professores, foram pesquisadas as variáveis sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de docência, tempo de atuação na instituição, tipo de vínculo e regime de trabalho.

Em relação ao sexo, os dados mostraram que 53% dos docentes são do sexo masculino e 47% do sexo feminino. Já em relação à faixa etária, 63%, possui mais de 50 anos, 13% de 41 a 45 anos, 6% dos respondentes possuem entre 31 e 35 anos, 6% entre 36 e 40 anos, 6% entre 45 e 50 anos.

Em relação à escolaridade, 54% dos professores possuem doutorado, 33% são mestres e 13% possuem apenas especialização. No que tange ao tempo de docência, 73%, dos professores possuem mais de 20 anos de experiência, 20% possuem entre 16 e 20 anos e 7% de 1 a 5 anos. No que se referente ao tempo de docência na referida IES, 50% ensinam pelo menos há mais de 15 anos na Instituição, 33% dos professores ensinam há mais de 20 anos, 20% entre 16 e 20 anos, 20% de 11 a 15 anos, 20% de 6 a 10 anos e apenas 7% de 1 a 5 anos.

Em relação ao tipo de contrato de trabalho dos professores, 87% são concursados e apenas 13% são substitutos. Sobre o regime de dedicação, 73% dos respondentes possuem dedicação parcial e 27% possuem dedicação exclusiva.

Em relação ao comprometimento organizacional, este foi analisado a partir das escalas ECOA, ECOC e ECON, a partir de escalas do tipo *Likert* de cinco pontos.

Para interpretar os resultados obtidos por meio da ECOA, deve-se considerar que quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Valores entre 4 e 5 sinalizam que o docente se sente afetivamente comprometido com a organização. Valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do docente quanto ao seu vínculo

afetivo. Valores entre 1 e 2,9 podem indicar frágil compromisso afetivo com a IES. (SIQUEIRA, 2008)

O quadro 4 apresenta as médias referentes ao comprometimento afetivo, onde é possível perceber que os itens confiante, empolgado, apegado, contente, entusiasmado, encantado, fascinando e animado apresentam médias entre 3 e 3,9, o que demonstra que os docentes estão indecisos quanto a esses sentimentos em relação a IES. Já os itens fiel, orgulhoso, responsável, dedicado, preocupado, envolvido e interessado apresentaram uma média acima de 4, demonstrando que os docentes possuem uma forte identificação com esses sentimentos em relação com a IES. Os itens que representam sentimento negativos, apresentaram valores significativos: desgostoso 3,9, desiludido 4,3 e distante 4,5.

Quadro 4 - Concordância relativa à dimensão afetiva do comprometimento

	Nada	Pouco	Mais ou menos	Muito	Extrema mente	Média	Desvio Padrão
A IES faz-me sentir... <b>Confiante nela.</b>	0%	0%	27%	67%	7%	3,8	0,28
A IES faz-me sentir... <b>Desgostoso com ela.</b>	20%	60%	13%	0%	7%	3,9	0,24
A IES faz-me sentir... <b>Empolgado com ela.</b>	0%	0%	67%	20%	13%	3,5	0,27
A IES faz-me sentir... <b>Fiel a ela.</b>	0%	0%	20%	33%	47%	4,3	0,21
A IES faz-me sentir... <b>Apegado a ela.</b>	0%	13%	20%	33%	33%	3,9	0,14
A IES faz-me sentir... <b>Orgulhoso dela.</b>	0%	0%	27%	40%	33%	4,1	0,19
A IES faz-me sentir... <b>Contente com ela.</b>	0%	7%	40%	20%	33%	3,8	0,17
A IES faz-me sentir... <b>Responsável por ela.</b>	0%	0%	13%	27%	60%	4,5	0,25
A IES faz-me sentir... <b>Distante dela.</b>	73%	13%	7%	7%	0%	4,5	0,30
A IES faz-me sentir... <b>Dedicado a</b>	0%	0%	7%	33%	60%	4,5	0,26

<b>ela.</b>							
A IES faz-me sentir... <b>Entusiasmado com ela.</b>	0%	7%	60%	0%	33%	3,6	0,26
A IES faz-me sentir... <b>Preocupado com ela.</b>	0%	0%	27%	20%	53%	4,3	0,22
A IES faz-me sentir... <b>Encantado com ela.</b>	0%	7%	60%	7%	27%	3,5	0,24
A IES faz-me sentir... <b>Desiludido com ela.</b>	60%	20%	13%	7%	0%	4,3	0,24
A IES faz-me sentir... <b>Envolvido com ela.</b>	0%	0%	13%	20%	67%	4,5	0,27
A IES faz-me sentir... <b>Fascinado por ela.</b>	7%	13%	47%	13%	20%	3,3	0,16
A IES faz-me sentir... <b>Interessado por ela.</b>	0%	0%	7%	40%	53%	4,5	0,25
A IES faz-me sentir... <b>Animado com ela.</b>	0%	7%	53%	20%	20%	3,5	0,21

Fonte: Dados da Pesquisa

O quadro 5 deixa evidente o alto comprometimento afetivo dos docentes participantes deste estudo com a IES, evidenciando um percentual expressivo de 100%. Este percentual revela que todos os docentes se identificam com a Instituição.

Quadro 5 - Distribuição dos participantes em relação à dimensão afetiva

Dimensão	Frequência	Percentual
Comprometido	15,0	100%
Não comprometido	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Para analisar o comprometimento calculativo, deve-se considerar um escore médio neste componente entre 1 e 2 que representa que o docente não acredita que teria perdas, escore médio com valor entre 3 e 3,9 sinaliza incerteza do docente sobre a possibilidade de vir a ter perdas sociais no trabalho caso se desligue da IES e entre 4 e 5 sinaliza que o docente



tende a acreditar que ao deixar a IES perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. (SIQUEIRA, 2008)

Em relação ao comprometimento calculativo, as variáveis “Perdas sociais no trabalho”, “Perdas de investimentos feitos na organização” e “Perdas profissionais” apresentaram uma média menor do que 3, o que significa que os docentes acreditam que não sofreriam nenhuma dessas perdas ao deixar a Instituição. Já a variável “Perdas de retribuições organizacionais”, apresentou uma média de 3,02 o que sinaliza que os docentes estariam incertos se ao deixar a IES estaria prejudicando a sua carreira.

Quadro 3 - Concordância relativa à dimensão calculativa do comprometimento

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média	Desvio Padrão
Perdas sociais no trabalho	22%	22%	23%	20%	13%	2,82	0,039
Perdas de investimentos feitos na organização	22%	20%	24%	13%	20%	2,89	0,042
Perdas de retribuições organizacionais	13%	16%	36%	27%	9%	3,02	0,109
Perdas profissionais	25%	21%	21%	24%	8%	2,68	0,069

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando o comprometimento calculativo é analisado isoladamente das outras dimensões do comprometimento organizacional, percebe-se que os participantes se dividem em 47% comprometidos e 53% não comprometidos, conforme quadro 6.

Quadro 6 - Distribuição dos participantes em relação à dimensão calculativa

Dimensão	Frequência	Percentual
Comprometido	7	47%
Não comprometido	8	53%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Para analisar os resultados da ECON, deve-se considerar que os valores entre 1 e 2 revelam que o docente não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a IES e valores entre 3 e 3,9 podem revelar incerteza do docente quanto ao seu compromisso normativo para com a Instituição. Como podemos ver no quadro 7, o destaque no comprometimento normativo é a variável “Continuar trabalhando na IES é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim”, visto que ela apresentou a maior média, seguida pelas variáveis “Neste momento a IES precisa dos meus serviços”, “É minha obrigação continuar trabalhando para a IES” e “Eu seria injusto com a IES se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra instituição”. As médias demonstram incerteza por parte dos docentes quanto ao comprometimento normativo. Já as variáveis “A IES já fez muito por mim no passado”, “É a gratidão pela IES que me mantém ligado a ela.” e “Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora” apresentaram as menores médias, demonstrando que os docentes não sentem nenhuma obrigação para com a IES.

Quadro 7 - Concordância relativa à dimensão normativa do comprometimento

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Continuar trabalhando na IES é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0%	0%	33%	40%	27%	3,9	0,19
É minha obrigação continuar trabalhando para a IES.	0%	20%	47%	20%	13%	3,3	0,17
Eu seria injusto com a IES se pedisse demissão agora e	0%	13%	53%	20%	13%	3,3	0,20

fosse trabalhar para outra instituição.							
Neste momento a IES precisa dos meus serviços.	0%	13%	27%	47%	13%	3,6	0,18
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora.	13%	27%	40%	20%	0%	2,7	0,15
É a gratidão pela IES que me mantém ligado a ela.	13%	20%	47%	13%	7%	2,8	0,16
A IES já fez muito por mim no passado.	13%	13%	47%	20%	7%	2,9	0,16

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando o comprometimento normativo é analisado isoladamente, percebe-se que os participantes se dividem em 60% comprometidos e 40% não comprometidos. Essa dimensão do comprometimento representa vínculos baseados no sentimento de obrigação em permanecer na organização.

Quadro 8 - Distribuição dos participantes em relação dimensão normativa

Dimensão	Frequência	Percentual
Comprometido	9	60%
Não comprometido	6	40%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



O número de docentes que são comprometidos com a IES foi expressivamente alto, 80% contra 20% classificados como não comprometidos com a Instituição, como mostra o quadro 9.

Quadro 9 – Total de professores comprometidos a partir das três escalas.

	Frequência	Percentual
Comprometido	12	80%
Não comprometido	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Analizando as combinações de comprometimento apresentadas pela amostra da pesquisa, foi identificado que praticamente um terço dos participantes (33%) são comprometidos afetiva, normativa e calculativamente, reforçando a ideia de forte comprometimento com a organização em estudo. É possível ainda notar que 27% dos participantes são comprometidos apenas afetivamente, 27% comprometidos afetiva e normativamente e apenas 13% comprometidos afetivamente e calculativamente. Nenhum docente da amostra é comprometido apenas calculativamente ou normativamente, conforme quadro 10.

Quadro 10 - Distribuição dos participantes segundo as dimensões que compõem seu comprometimento.

Dimensão	Frequência	Percentual
Comprometido afetivamente	4	27%
Comprometido afetivamente e calculativamente	2	13%
Comprometido afetivamente, normativamente e calculativamente	5	33%
Comprometido afetivamente e normativamente	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

O quadro 11 apresenta a média das respostas para cada conjunto de perguntas do questionário referentes a cada dimensão do comprometimento, confirmando a média significativamente mais elevada do comprometimento organizacional afetivo, com 3,8;

seguido pelo comprometimento calculativo com 3,2 e pelo comprometimento normativo com uma média de 2,9.

Quadro 11 - Média das dimensões do comprometimento organizacional

Dimensão	Média
Afetivo	3,8
Normativo	2,9
Calculativo	3,2

Fonte: Dados da Pesquisa

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os estudos sobre o comprometimento organizacional, ao longo dos anos, tenham sido realizados em sua grande maioria em organizações privadas, recentemente, aumentou o número de pesquisas em instituições públicas ou com docentes do Ensino Superior (VITAL; COLOSSI, 2004; MORAES, 2005; CANÇADO; GENELU; MORAES, 2007; SOUZA, 2010).

Considerando-se a realidade que tem sido vivenciada pelo setor público nos últimos anos, especialmente na Educação Superior, de cortes constantes dos gastos públicos, o comprometimento de 80% dos professores com a IES estudada e o fato de 100% desses professores estarem comprometidos afetivamente com a Instituição revelam-se interessantes. Isso significa que os professores pesquisados compartilham dos valores e objetivos da IES, que se empenham para a realização desses objetivos e que desejam permanecer trabalhando na organização (SIQUEIRA; GOMIDE JR *apud* AQUINO, 2010).

No entanto, ao percebermos que variáveis da ECOA, como confiante, empolgado, apegado, contente, entusiasmado, encantado, fascinando e animado apresentam médias entre 3 e 3,9, e que isso demonstra que os docentes estão indecisos quanto a esses sentimentos em relação a IES, percebe-se que esses professores têm consciência de que o lugar onde estão apresenta desafios e frustrações, embora prevaleçam a identificação com os valores, já que as variáveis fiel, orgulhoso, responsável, dedicado, preocupado, envolvido e interessado apresentaram uma média acima de 4.

Nesse sentido, embora o comprometimento organizacional tenha sido, ao longo dos anos, visto como consequência da forma como as organizações, em especial as privadas, tratam o trabalhador (SOUZA, 2010; RIBEIRO, 2008), no caso da IES pesquisada, os dados revelam que o comprometimento organizacional não se dá em função dos benefícios percebidos pelos professores, mas pela identificação pessoal com aquilo que a IES se propõe. Isso é reforçado pelos dados da ECOC, ao revelar que os docentes acreditam que não sofreriam nenhuma perda ao deixar a Instituição, e da ECON, na medida em que os docentes não se sentem devedores à IES.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, C. V. **Comprometimento organizacional pós-aquisição**: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. 2010. Tese de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. RAE, Rio de Janeiro, v. 33, n.3, maio/jun. 1993. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901993000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000300005). Acesso em: 30 de maio de 2018.

BATISTA, M.A. **Comprometimento Organizacional e Profissional**: Um estudo com os docentes de uma Instituição de Ensino Superior. 118 p.2005. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Itajaí- Biguaçu-2005.

CANÇADO, V.L.; GENELHU, P.; MORAES, L.R.F. de. **Comprometimento com a Profissão**: Um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. REAd, 55.ed.,v.13,n.1, jan/abr.2007.

CHAVES, T.A. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso em uma unidade do Centro Federal de Educação Tecnológica no interior de Minas Gerais. 2011. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/comprometimento-organizacional-um-estudo-de-aso-em-uma-unidade-do-centro-federal-de-educacao-tecnologica-no-interior-de-minas-gerais/>. Acesso em 15 de outubro de 2018.

COTA, FLAMARION. **Comprometimento Organizacional**: estudo de caso numa área técnica de um banco público brasileiro, 2015. Tese de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: [http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/carlos\\_fernando\\_faria\\_leite.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/carlos_fernando_faria_leite.pdf). Acesso em: 30 de maio de 2018.



LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública:** um estudo de caso em uma universidade estadual. Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2004. Tese de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, 2004

LOPES, L.; HONORIO, C. **Comprometimento organizacional:** estudo de caso em uma cooperativa da área de educação na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais. 2012. 15pgs. REA, Minas Gerais, v. 11, n.2, jul./dez. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2003

MARQUES, R, K; BORGES, MORAIS, M, C; SILVA A. L. **Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais,** 2014. Revista de Administração Contemporânea, 2014. Vol. 18, n.º 2, mar-abr. 2004.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003.

MORAES, F.M.M. de. **Comprometimento Organizacional e motivação dos professores de uma Instituição de Ensino Superior.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do vale do Itajaí. Biguaçu.2005.

NASCIMENTO, LOPES e SALGUEIRO. **Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português,** Vol. 14, n.º 1, 115-133, 2008.

REGO, A.; SOUTO, S. **A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional:** um Estudo Luso-Brasileiro. Revista de Administração Contemporânea, 2004. Vol. 8, nº 1, 115-177, 2004.

RIBEIRO, J. A. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça:** um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2008. Tese de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional:** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Estudos de Psicologia 2002, 7 (Numero Especial), 2008.

SANCHES, E. N.; GONTIJO, L.A; VERDINELLI, M.A. **Comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira de docente e sua relação de desempenho,** 2004. Disponível em: [HTTP://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/DB\\_documentos/1322.doc](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/DB_documentos/1322.doc). Acesso em 21 de agosto de 2018.

SOUSA, J.S. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de caso com professores de uma instituição de ensino superior privada do interior de Minas Gerais. 2010. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes Belo Horizonte, MG, 2010

VITAL, M.S.; COLOSSI, NELSON. **Comprometimento Organizacional:** o caso dos professores substitutos da Universidade Federal de Manaus – UFAM. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII. 2004, Curitiba, Anais.